

Evaluering av lederlønnserklæringer for selskaper notert på OSBEX-listen på Oslo børs

Oslo, 18. April 2013

Bakgrunn og formål for evalueringen

Ernst & Young har på vegne av Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse (NUES) gjort en evaluering av lederlønnserklæringene for 2012 som er utarbeidet av selskapene, som er notert på Oslo Børs Hovedliste, OSEBX, heretter kalt "Selskapene".

Formålet med evalueringen er å kartlegge kvaliteten på lederlønnserklæringene til Selskapene. Lederlønnserklæringene er gjennomgått på bakgrunn av kravene som er oppstilt i norsk lov og NUES sine anbefalinger.

I evalueringen har vi vurdert om Selskapene gjennom sine lederlønnserklæringer gir aksjonærene tilstrekkelig informasjon til å ta stilling til om Selskapenes godtgjørelsesordninger til ledende ansatte er sammenfallende med aksjonærenes og selskapets interesser over tid. Evalueringen gir således informasjon om kvaliteten på informasjonen som er gitt i lederlønnserklæringen, og ikke kvaliteten på selve lederlønnsordningen.

I vår rapport ønsker vi å fremheve selskaper og bransjer med høy kvalitet på sine lederlønnserklæringer. Rapporten trekker blant annet frem selskaper med lederlønnserklæringer som kan benyttes som eksempel til etterfølgelse. Vi ønsker også å påpeke hvilke områder Selskapene har forbedringspotensial.

Lederlønnserklæringene til Selskapene har blitt vurdert i forhold til 9 ulike kriterier. Funnene er deretter sammenholdt mot NUES anbefalinger for oppbygning av lederlønnserklæringer.

Nedenfor omtaler vi de resultatavhengige elementet i Selskapenes lederlønnsordning, heretter kalt "variabel godtgjørelse". Begrepet omfatter alle typer resultatavhengig godtgjørelse som ikke er faste, herunder ulike former for bonusutbetalinger samt opsjons- og aksjekjøpsprogram. Selskapenes pensjonsordninger er ikke omfattet av evalueringen, da pensjon i sin natur normalt ikke er basert på variabel godtgjørelse.

Selskapene som har fått den høyeste scoren i evalueringen oppfyller anbefalingene til NUES helt eller delvis, og er på ulike måter eksempler til etterfølgelse. Selskapene som gir mye informasjon gjennom sine lederlønnserklæringer, men likevel ikke oppnår beste score, mangler typisk målbare indikatorer som gjør det mulig å etterprøve om kriteriene for utbetaling av variabel lønn har vært oppfylt.

Om vår tilnærming

Grunnlaget for vår evaluering er Almennaksjelovens § 16-6a og NUES anbefalinger for utforming av lederlønsordninger. Sistnevnte finnes i norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse kapittel 12, hvor det bl.a. fremgår:

- ▶ Retningslinjene for fastsettelse av godtgjørelse til ledende ansatte bør angi hovedprinsippene for selskapets lederlønspolitikk. Retningslinjene bør bidra til sammenfallende interesser mellom aksjeeierne og ledende ansatte.
- ▶ Resultatavhengig godtgjørelse til ledende ansatte i form av opsjons-, bonusprogrammer eller lignende, bør knyttes til verdiskaping for aksjeeierne eller resultatutvikling for selskapet over tid. Slike ordninger, herunder opsjonsordninger, bør være prestasjonsrettede og forankret i målbare forhold som den ansatte kan påvirke. Det bør settes et tak på resultatavhengig godtgjørelse.

Basert på NUES anbefalinger har vi evaluert Selskapene i henhold til følgende vurderingskriterier:

Kan variabel godtgjørelse til ledende ansatte knyttes til verdiskaping for aksjeeiere eller resultatutvikling for selskapet over tid?

Lovkrav/ formelle retningslinjer

- ▶ Har selskapet utarbeidet en lederlønsvaluering?
- ▶ Er det gitt en redegjørelse av selskapets retningslinjer/prinsipper for lederlønspolitikk?
- ▶ Er det gitt en forklaring til lederløns- og incentivordningens utforming (hva inngår i ordningen for variabel lønn)?

Målbarehet

- ▶ Er ordningen for variabel lønn målbare?
- ▶ Kan aksjonærene etterprøve kriteriene kvantitativt? Er kriteriene påvirkbare for ledelsen?
- ▶ Kan prestasjonen til lederen(e) isoleres? Hva trigger utbetaling av variabel godtgjørelse?
- ▶ Er det definert lengde på en eventuell incentivordning?
- ▶ Er det satt et tak for incentiv ordningen?

Den overordnede evalueringen er om lederlønsklæringen gir aksjonærene tilstrekkelig informasjon til å vurdere om variabel godtgjørelse til ledende ansatte kan knyttes til verdiskaping for aksjeeiere eller resultatutvikling for selskapet over tid. Uttellingen på dette kriteriet baserer seg på selskapets score på spørsmålene knyttet til lovkrav/ formelle retningslinjer og målbarehet. De ulike spørsmålene har blitt tillagt ulik vektning i totalvurderingen.

I utarbeidelsen av vurderingskriteriene har vi tatt hensyn til at Selskapene ikke forventes å gi informasjon som kan avsløre forretningshemmeligheter i sin lederlønsklæring. Vi har derfor utvist skjønn med hensyn til hvor detaljert informasjon selskapet kan forventes å gi om kriteriene som er relevante for variabel godtgjørelse.

For hvert av vurderingskriteriene er Selskapene gitt en karakter fra en til tre, hvor en indikerer lavest score. Karaktersettingen vil bli nærmere beskrevet for hvert spørsmål i analysedelen av rapporten.

For ordens skyld gjør vi oppmerksom på at gjennomgangen av naturlige årsaker innebærer elementer av skjønn. Undersøkelsen er utelukkende basert på en gjennomgang av det som fremkommer i Selskapenes lederlønsklæringer. Ernst & Young har ikke vurdert kvaliteten av den bakenforliggende lederlønsordningen eller verifisert hvorvidt selskapene etterlever det som er beskrevet.

54 selskaper er vurdert i undersøkelsen

- Selskapene er plassert i bransjer basert på Oslo Børs sin inndeling

Energi:

Aker Solutions
DNO International
Fred.Olsen Energy
Frontline*
Petroleum Geo-Services
Prosafe*
Seadrill*
Det Norske Oljeselskap
Songa Offshore Se*
Statoil
Subsea 7*
TGS-NOPEC Geophysical
Company

Finans:

ABG Sundal Collier
DNB
Norwegian Property
Storebrand
Gjensidige

Forbruksvarer:

Ekornes
BWG Homes
Kongsberg Automotive
Royal Caribbean Cruises*
Schibsted

Forsyning:

Hafslund

Helsevern:

Algeta
Bionor Pharma
Clavis Pharma
Pronova BioPharma

Industri:

Aker ASA
Golden Ocean Group*
Electromagnetic Geoservice ASA
Kongsberg Gruppen
Norwegian Air Shuttle
Odfjell*
Stolt-Nielsen*
TOMRA Systems
Wilh.Wilhelmsen
Veidekke ASA

IT:

Atea
Evry
Eltek
Nordic Semiconductor
Opera Software
Q-Free
Renewable Energy Corporation

Konsumvarer:

Austevoll Seafood
Bakkafrost*
Cermaq
Lerøy Seafood Group
Marine Harvest
SalMar
Orkla

Materialer:

Norsk Hydro
Yara International

Telekom:

Telenor

* Utenlandsk selskap notert på Oslo Børs. Disse selskapene er ikke forpliktet til å utarbeide en lederlønnserklæring. NUES anbefaling er antas likevel som relevant for disse selskapene.



Oppsummering

Oppsummering

Overordnede funn:

Alle Selskapene som har plikt til det har utarbeidet og offentliggjort en lederlønnserklæring. De fleste Selskapene offentliggjør erklæringen som en note i årsregnskapet. I innkallelsen til generalforsamlingen henvises det til respektive note, kun et mindretall av Selskapene presenterer erklæringen som et eget vedlegg til innkallelsen.

Alle unntatt ett av selskapene som har utarbeidet en lederlønnserklæring, har et variabelt element i sin lederlønnsordning.

33 selskaper har definert et tak for størrelsen på den variable godtgjørelsen.

Selskaper i finanssektoren kommer samlet sett best ut av evalueringen. Dette kan være en indikasjon på at de regulatoriske reglene som er pålagt finansforetak (Godtgjørelsesforskriften* fra 2010 og Rundskriv 11/2011 fra Finanstilsynet) har gjort det lettere for aksjonærene å vurdere lederlønnsordningene i denne sektoren. Samtidig har finanssektoren siden 2010 hatt en høyere prosentvis økningen av fastlønnen til sine ledere sammenlignet med andre sektorer.

Generelt scorer selskapene høyt på vurderingskriterier knyttet til formkrav. På kriterier knyttet til redegjørelse av formål og prinsipper for lederlønnspolitik er nivået høyt blant Selskapene. Selskapene er også flinke til å gi en beskrivelse av hvilke elementer som inngår i kompensasjonen til ledende ansatte.

Erklæringene gir ikke tilstrekkelig informasjon til at aksjonærer kan etterprøve kravene til variabel godtgjørelse kvantitativt. Det gis overordnede beskrivelser av hvilke kriterier som er relevante for utbetaling av variabel godtgjørelse. Det imidlertid kun et fåtall av Selskapene som kommuniserer hvorvidt det knyttes prestasjonskriterier til de respektive kriteriene.

Selskapene som oppgir finansielle målkrav til lederne benytter Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization (EBITDA), Return on Equity (ROE), Return on Capital Employed (ROCE) eller Total Shareholder Return (TSR).

* Forskrift 2010-12-01 nr 1507 Godtgjørelseordninger i finansinstitusjoner, verdipapirforetak og forvaltningsselskap for verdipapirfond

Forslag til forbedring:

Lederlønnserklæringene for kommende år bør utformes på en slik måte at aksjonærene kvantitativt kan etterprøve at den enkelte leder mottar variabel godtgjørelse på bakgrunn av prestasjoner over det som har vært forventet i forhold til hvilken fastlønn man har.

Dette kan oppnås ved at styrene gjennomfører følgende tiltak:

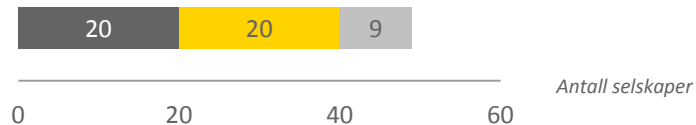
- ▶ *Definere hvilke målbare kriterier (KPIer) som har relevans for variabel godtgjørelse.* Styrene bør eksempelvis forklare hvordan relevante kriterier bør utvikle seg i perioden for å utløse variabel godtgjørelse.
- ▶ *Forklare hvordan relevante kriterier for variabel godtgjørelse vektet i forhold til hverandre.* Selskapene bør eksempelvis forklare hvordan finansielle måltall vektlegges i forhold til andre størrelser knyttet til eksempelvis organisasjon og strategi.
- ▶ *Beskrive hvilke prestasjonskriterier som knyttes til utbetaling av variabel godtgjørelse.* Styrene bør beskrive hvilke prestasjonsforbedringer som trigger utbetaling av variabel godtgjørelse. I tillegg bør selskapene så langt det er mulig knytte målbare størrelser og terskelverdier til prestasjonskriteriene for den variable godtgjørelsen.
- ▶ *Redegjøre for hvordan den enkelte lederprestasjon isoleres.* Lederlønnserklæringen bør gi en beskrivelse av hvordan kriterier med relevans for variabel godtgjørelse brytes ned til størrelser som gjør det mulig å måle den enkelte leders bidrag til selskapets utvikling. Dette er særlig relevant i tilfeller hvor variabel godtgjørelse i stor grad knyttes til kriterier på konsern og selskapsnivå.



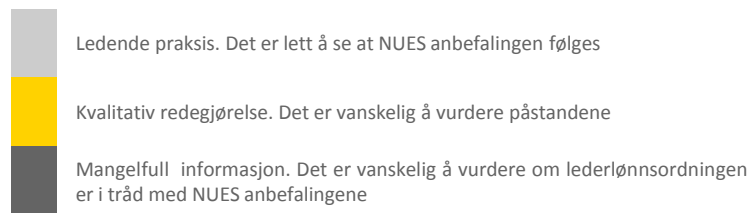
Analyse



Kun et fåtall av lederlønnserklæringene gjør det mulig å vurdere om ordningen sikrer aksjonærenes interesser over tid



Figuren viser vår vurdering av hvorvidt Selskapenes godtgjørelse til ledende ansatte kan knyttes til verdiskapning for aksjonærene eller resultatutvikling for selskapet over tid



For å få full uttelling på dette punktet må selskapet informere om hva utbetaling av variabel lønn baseres på, eksempelvis om det er tuftet på verdiskapning, meravkastning på aksjen eller høyere kapitalavkastning enn bransjen. Det må med andre ord finnes en rød tråd mellom lederlønnordningen og aksjens meravkastning eller resultatutvikling over tid.

Kun 9 av de aktuelle selskapene har etter vår vurdering gitt en tydelig og kvantitativt etterprøvbare redegjørelse av hvordan lederlønnspolitikken bidrar til å sikre aksjonærenes interesser. Selskapene i denne kategorien gir i sin lederlønnserklæring nok informasjon til at aksjonærene kan avgjøre hvorvidt dette er en lederlønnordning som bidrar til å sikre aksjonærenes og selskapets interesser over tid.

De resterende selskapene fordeler seg relativt likt mellom de øvrige vurderingsalternativene. 20 selskaper gir en beskrivelse av hvordan lederlønnspolitikken bidrar til å forene lederes og aksjonærens interesser. Det er imidlertid vanskelig å etterprøve påstandene til selskapene i denne kategorien. Dette kan eksempelvis skyldes at selskapene ikke gir tilstrekkelig informasjon om hvilke kriterier som er relevante for variabel lønn og hvilke prestasjonsforbedringer som kreves.

Etter vår vurdering har 21 selskaper utformet en lederlønnserklæring som ikke gir nok informasjon til at det er mulig å ta stilling til hvordan lederlønnordningen motiverer ledelsen til å gjøre en innsats utover det som er forventet.

De evaluerte selskapene får gjennomgående høy uttelling på kriterier knyttet til å definere lengde og tak for incentivordningen.

Selskapene som har forbedringspotensial i gir vage beskrivelser av hvilke KPI'er eller nøkkeltall som er relevante for utbetaling av variabel lønn.

Det er også forbedringspotensial knyttet til selskapenes informasjon om eventuelle prestasjonskriterier knyttet til utbetaling av variabel lønn. På bakgrunn av lederlønnserklæringene er det derfor vanskelig å vite om det kreves en innsats utover det som kan forventes av en leder for at variabel lønn skal utbetales, eller om den variable lønnen har karakteristika som minner mer om en fast lønn. I denne forbindelse bør selskapene i tillegg informere om hvorvidt størrelsen på den variable lønnsutbetalingen varierer i forhold til hvilke prestasjonsforbedringer utover forventet den enkelte leder har bidratt til.

*antallet i hver bransje varierer, det enkelte selskaps score kan gi store utslag



Ni selskaper er på ulike måter eksempler til etterfølgelse

Ledende praksis

Basert på vår gjennomgang inneholder de beste lederlønnserklæringene følgende opplysninger:

Prinsipper og forklaring av lederlønnspolitik

- ▶ De beste lederlønnserklæringene gir en redegjørelse for hvordan ordningen bidrar til å sikre aksjonærenes interesser og selskapets resultatutvikling over tid. Det beskrives også hvordan ordningen motiverer ledelsen til å gjøre en innsats over forventet for å forbedre selskapets resultater over tid. I tillegg gir de beste lederlønnserklæringene en uttømmende forklaring av komponentene som inngår i lederlønnsordningen.

Kriterier for utbetaling av variabel lønn

- ▶ De beste lederlønnserklæringene redegjør for hvilke kriterier som er relevante for utbetaling av variabel lønn, og hvilke nøkkeltall innenfor hvert kriterium som vektlegges. I tillegg offentliggjør de beste selskapene hvordan de ulike kriteriene vektlegges. Eksempelvis : Halvparten av bonusutbetalingen bestemmes av utviklingen i ROCE. Den andre halvparten bestemmes av operasjonelle kriterier knyttet til HMS og individuelle kriterier.

Utvikling i relevante kriterier

- ▶ Selskapene som har fått høyest uttelling beskriver hvordan prestasjon knyttet til relevante kriterier må utvikle seg for at variabel lønn skal kunne utbetales. I tillegg beskrives eventuelle terskelverdier for størrelsen på variabel lønn. Eksempelvis: Opptjening av variabel lønn starter med en ROCE på 7%. En kan kun oppnå maksimal bonus dersom ROCE når 13%.

Eksempler til etterfølgelse

Etter vår vurdering har følgende selskaper avgitt gode og informative lederlønnserklæring. Rapporteringen kan anses som eksempler til etterfølgelse

Selskap	Bransje
Gjensidige	Finans
DNB	Finans
Storebrand	Finans
Aker ASA	Industri
Kongsberg Gruppen	Industri
Tomra Systems	Industri
Opera Software	IT
Cermaq	Forbruksvarer
Norsk Hydro	Materialer

De forannevnte selskapene trekkes frem grunnet informasjonen og beskrivelsene som fremkommer i erklæringen. Ernst & Young har ikke vurdert kvaliteten på lederlønnsordningene, eller om de faktisk etterleves.

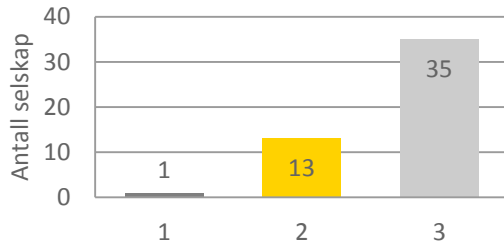
Det er finanssektoren som oppnår høyest gjennomsnittlig score på den overordnede vurderingen av kvaliteten på lederlønnserklæringene. Bransjene energi, IT og helsevern får lavest gjennomsnittlig uttelling. Det er imidlertid verdt å merke seg at antallet selskaper i hver bransje varierer. Uttellingen til de enkelte selskaper kan derfor gi store utslag på gjennomsnittsscoren.



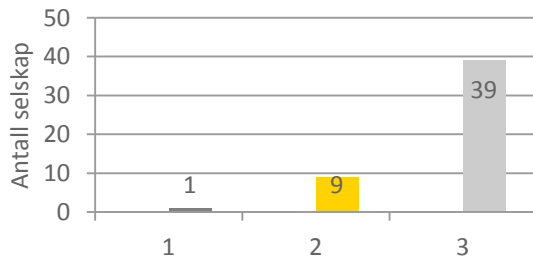
Alle de norskregistrerte selskapene har utarbeidet en lederlønnserklæring



Figuren viser en oversikt over selskaper som har utarbeidet en lederlønnserklæring



Figuren viser vår evaluering av kvaliteten på redegjørelsen av selskapets lederlønnspolitikk



Figuren angir i hvilken grad selskapene har gitt en uttømmende forklaring på hva som inngår i lederlønnsordningen

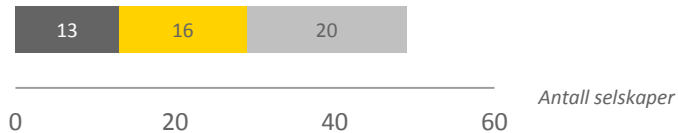
49 av de 54 selskapene i vårt utvalg har utarbeidet en lederlønnserklæring og gjort denne offentlig tilgjengelig. Selskapene må imidlertid ha oppnådd høy uttelling på kriteriene knyttet til målbarhet for at lederlønnserklæringen skal kunne evalueres som ledende praksis. Evalueringen viser at de norske selskapene etterlever lovkravet om å utarbeide en lederlønnserklæring. Selskapene henviser til lederlønnserklæringen i sin innkalling til generalforsamling. 42 av selskapene har offentliggjort erklæringen som en note til årsregnskapet. De resterende selskapene har offentliggjort informasjonen om lederlønn direkte i årsrapporten. Det er fem selskaper som ikke har utarbeidet en lederlønnserklæring. Disse er ikke registrert i Norge og er således ikke forpliktet til å utarbeide en slik erklæring.

35 av selskapene beskriver tydelig hva som er formålet med den variable godtgjørelsen, hvem som omfattes, samt lengden på den variable lederlønnsordningen. 13 selskaper gir en mangelfull beskrivelse av de forannevnte punkter. Selskapene i denne kategorien oppgir oftest mangelfull informasjon knyttet til hva som er formålet med ordningen. For eksempel begrenser disse selskapene seg til å informere om at lederlønnsordningen skal tiltrekke seg de beste kandidatene, uten å samtidig vektlegge aksjonærenes og selskapets interesser. 3 av de evaluerte selskapene redegjør ikke for selskapets retningslinjer/ prinsipper for lederlønnspolitikk. Selskapene som har scoret svakest på dette spørsmålet tilhører energibransjen.

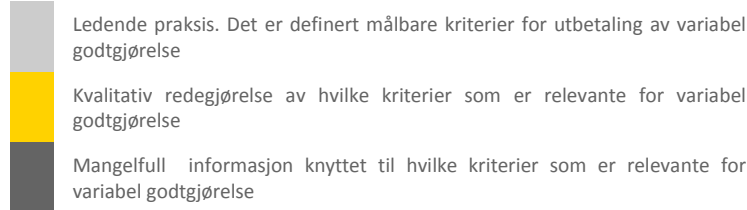
Majoriteten, 39, av selskapene gir en uttømmende beskrivelse av hvordan lederlønnsordningen er bygget opp og hvilke komponenter som inngår i variabel lønn. Dette er eksempelvis prestasjonsbasert bonus, lojalitetsbonus, opsjons- og aksjekjøpsprogrammer. Ni av de undersøkte selskapene har gitt mangelfull informasjon knyttet til hvordan lederlønnsordningen er bygget opp. Kun to av selskapene mangler informasjon om elementene i kompensasjonen til ledende ansatte. Selskapene som har scoret svakest tilhører energibransjen.



Majoriteten (36) av Selskapene gir en kvantitativ og/eller kvalitativ beskrivelse av hvilke kriterier som ligger til grunn for variabel godtgjørelse



Figuren viser vår vurdering av spørsmålet: "Er ordningen for variabel godtgjørelse målbar?"



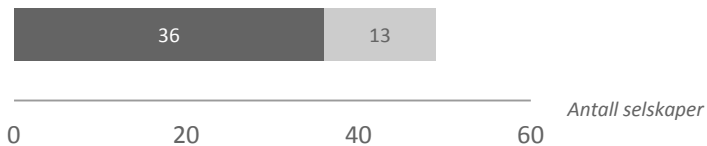
Etter vår vurdering beskriver 20 av Selskapene på en god måte hvilke målbare (kvantitative) kriterier som er relevante for utbetaling av variabel godtgjørelse. Kvantitative kriterier relaterer seg i stor grad til finansielle størrelser. TSR, ROE, ROCE og EBITDA og selskapets resultat er eksempler på kvantitative kriterier selskapene ofte trekker frem. Noen selskaper informerer isteden om at selskapets utvikling i forhold til en relevant indeks er utslagsgivende for variabel godtgjørelse. Selskapene i denne kategorien gir i tillegg en kvalitativ redegjørelse for øvrige relevante kriterier som relaterer seg til ikke-finansielle størrelser, ofte av mer kvalitativ karakter. Som oftest er disse størrelsene knyttet til strategiske og operasjonelle mål, blant annet HMS, CSR samt etterlevelse av verdier og strategimål. Selskaper som får full uttelling på dette kriteriet er blant annet Subsea 7 og Opera Software.

16 selskaper gir en kvalitativ beskrivelse av hvilke kriterier som har betydning for den variable godtgjørelsen. I de kvalitative forklaringene redegjøres det som oftest for organisatorisk fokus – målene knyttes til selskaps-, forretningsenhet og individnivå. I tillegg beskriver de fleste Selskapene hvilke områder kriteriene omhandler, eksempelvis finansielle, strategiske eller organisatoriske prestasjoner.

Det er i alt 14 selskaper som ikke oppgir tilstrekkelig informasjon knyttet til hvilke kriterier som er relevante for utbetaling av variabel godtgjørelse. Disse selskapene har enten manglende eller mangelfulle beskrivelser av hvilke kriterier ledende ansattes variable godtgjørelse baseres på. De mangelfulle erklæringene begrenser seg til informasjon om at variabel godtgjørelse baseres på mål knyttet til konsern, selskap og den enkelte leder. Det fremkommer imidlertid ikke hvilke områder knyttet til konsern, selskap eller leder det fokuseres på.



Mangelfulle kvalitative og/eller kvantitative kriterier for lederlønn gjør det vanskelig å etterprøve om vilkårene for utbetaling av variabel godtgjørelse har vært tilstede



Figuren viser selskapenes score på spørsmålet: " Kan aksjonærene etterprøve kriteriene kvantitativt? Er kriteriene påvirkbare for ledelsen?"

Ledende praksis. Selskapene informerer om utviklingen i kriterier med relevans for variabel godtgjørelse. Det gis en beskrivelse av hvordan ledelsen kan påvirke disse.

Mangelfull informasjon knyttet til utviklingen av kriterier med relevans for utbetaling av variabel godtgjørelse.

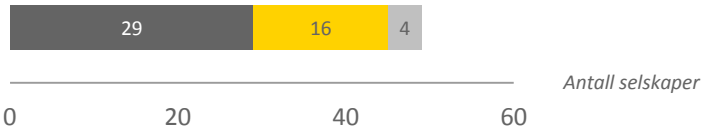
37 av de evaluerte selskapene fremlegger etter vår mening ikke nok informasjon knyttet til utvikling i kriterier som har relevans for variabel godtgjørelse Det er vår oppfatning at den lave scoren på dette spørsmålet i hovedsak skyldes at mange av selskapene ikke oppgir hvilke kriterier som har relevans for variabel godtgjørelse. Aksjonærene har derfor ikke tilstrekkelig informasjon knyttet til hvordan lederlønnsordningen kan etterprøves. I denne kategorien finnes det selskaper som informerer om at utbetaling av variabel godtgjørelse knyttes til selskapets resultat og den enkelte leders prestasjon eller øvrige ikke-finansielle mål. Informasjon av denne typen er ikke tilstrekkelig til å oppnå full uttelling på dette punktet, dersom det ikke gis en utfyllende beskrivelse av hvordan ikke-finansielle kriterier måles, og hvordan de ulike kriteriene vektet i forhold til hverandre.

Det er forståelig at det er vanskelig å kvantitativt etterprøve mål som knyttes til kvalitative, ikke-finansielle størrelser, eksempelvis etterlevelse av verdier, CSR og den enkelte leders prestasjon. Det er også naturlig at ikke selskapene informerer om prestasjoner knyttet til den enkelte leders målkort. Selskaper som har gitt en kvalitativ beskrivelse av hvordan måloppnåelse innen ikke-finansielle størrelser følges opp, samt hvordan de ulike kriteriene er vektet i forhold til hverandre har derfor fått full uttelling på dette kriteriet.




13 selskap vurderes å i tilstrekkelig grad ha kriterier som er kvantitativt etterprøvbare for aksjonærene. Selskapene som får full uttelling har oftest fokus på finansielle nøkkeltall, indekser knyttet til TSR eller har høyere kapitalavkastning enn bransjen. Selskaper som har kvalitative kriterier og har gitt en utfyllende beskrivelse av hvordan den enkelte leders verdiskaping måles, har fått full score på dette punktet. Finansbransjen oppnår høyest score på dette kriteriet. Eksempler til etterfølgelse på dette punktet er Gjensidige og Storebrand.



Kun 4 av Selskapene isolerer lederens prestasjoner og beskriver på en god måte hva som "trigger" utbetaling av variabel godtgjørelse



Figuren viser vår vurdering av selskapene på spørsmål: "Kan prestasjonen til lederen isoleres? Hva trigger utbetalingen av variabel godtgjørelse?"

	Ledende praksis. Det gis en beskrivelse av hvordan den enkelte lederprestasjon isoleres, og hvilken innsats som forventes av den enkelte leder for at variabel godtgjørelse skal utbetales.
	Kvalitativ redegjørelse for hvilke lederprestasjoner som utløser variabel godtgjørelse.
	Mangelfull informasjon knyttet til hvilke lederprestasjoner som utløser variabel godtgjørelse. Det er vanskelig å vurdere om ordningen er i tråd med NUES anbefalingen.

NUES anbefaler at: *"Resultatavhengig godtgjørelse til ledende ansatte [...] bør knyttes til verdiskaping for aksjeeierne eller resultatutvikling for selskapet over tid. Slike ordninger, herunder opsjonsordninger, bør være prestasjonsrettede og forankret i målbare forhold som den ansatte kan påvirke."*

Mange av Selskapene uttaler at variabel godtgjørelse baseres på resultatutvikling i selskapet og individuelle prestasjoner. Etter vår vurdering er ikke dette tilstrekkelig informasjon til å vurdere om individuelle prestasjoner belønner prestasjoner utover det som er forventet. Det er derfor vanskelig å vite om Selskapene har en lederlønsordning i tråd med NUES anbefalingen på dette punktet.

Kun 4 av selskapene som er vurdert gir en tydelig beskrivelse av hvilke lederprestasjoner som utløser variabel godtgjørelse.

Selskapene i denne kategorien informerer om hvordan KPI'ene, som er relevante for variabel godtgjørelse, knyttes til den enkelte leders prestasjoner. I tillegg gir disse selskapene en beskrivelse av kvantifiserbare terskelverdier for størrelsen på den variable godtgjørelsen. Selskaper som har gitt en beskrivelse av hvordan den enkelte leder bidrar til verdiskaping i selskapet, og hvordan dette dokumenteres i et oppfølgingssystem har fått full uttelling på dette punktet. Storebrands lederlønsrklæring kan trekkes frem som et eksempel til etterfølgelse på dette kriteriet.

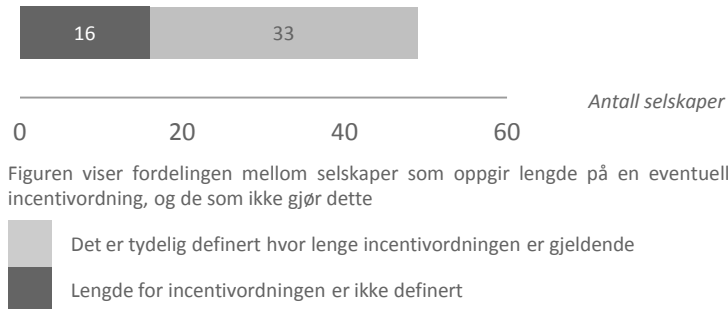
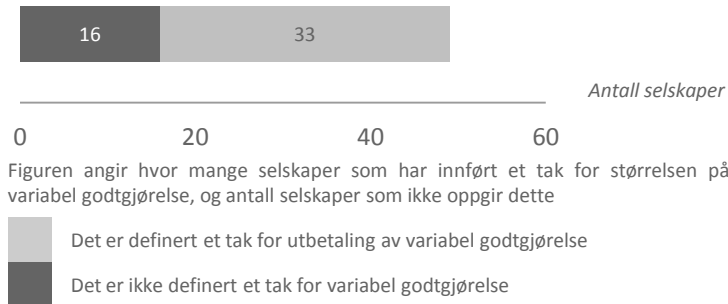
16 selskaper gir en kvalitativ beskrivelse av hvilke lederprestasjoner som utløser variabel godtgjørelse, samt størrelsen på denne. Disse selskapene har forbedringspotensial med hensyn til å gi en tydeligere beskrivelse av hvilke individuelle prestasjoner som anses å være over forventet (stretch mål) og således bør utløse variabel godtgjørelse.

Majoriteten av utvalget, 30 selskap, mangler informasjon om hvilke lederprestasjoner som utløser variabel godtgjørelse i sine lederlønsrklæringer.

Selskapene i denne kategorien bør beskrive hvilke prosesser de har for å vurdere hvorvidt den enkelte leder har prestert over forventet og således er i posisjon til å motta variabel godtgjørelse. I tillegg hadde det vært hensiktsmessig om det ble gitt en forklaring av hvilke lederprestasjoner som anses å være over forventet i forhold til den enkeltes fastlønn.



2/3 av Selskapene har satt et tak for variabel godtgjørelse og definert lengden for incentivordningen



34 av selskapene som er vurdert oppgir at de har innført en øvre grense for hvor stor den variable godtgjørelsen kan bli. De fleste av disse selskapene oppgir begrensningen som en prosentandel av ledernes fastlønn. Enkelte selskaper nøyer seg med å stedfeste at ledernes variable godtgjørelse har en øvre grense, uten å nevne målbare størrelser knyttet til dette.

Disse selskapene har allikevel fått full uttelling på dette spørsmålet da vi har valgt å ta selskapets ord på at en øvre grense for variabel godtgjørelse eksisterer. Selskapene som mangler en etterprøvbar øvre grense for variabel godtgjørelse bør imidlertid forbedre sin lederlønnserklæring ved å gi en definisjon av dette. 16 selskaper unnlater å informere om hvorvidt de har et øvre tak for størrelsen på variabel godtgjørelse. Energi har den høyeste andelen selskaper som mangler informasjon om det er et tak for incentivordningen.

Den største delen av utvalget, 33 selskaper, definerer lengden på incentivordningen i sin lederlønnserklæring. Vi har ikke evaluert hvorvidt lengden på selskapenes incentivordninger er egnet til å motivere lederne til å sikre aksjonærenes interesser over tid. Selskaper som har oppgitt lengden sin incentivordning har fått full uttelling uavhengig av om lengden på incentivordningen. En andel av de evaluerte selskapene opererer med årlig lengde på incentivbasert variabel godtgjørelse. Det kan diskuteres i hvilken grad dette er forenelig med å skape incentiver til langsiktig verdiskapning. Dette er imidlertid ikke tatt stilling til i denne evalueringen.

Det er 17 Selskaper som ikke oppgir lengden på sin incentivordning. Dette indikerer ikke nødvendigvis at ordningen ikke er tidsbestemt. Resultatet viser kun at disse Selskapene ikke gir informasjon om dette i sin lederlønnserklæring. En betydelig andel av erklæringene som ikke informerer om lengden på incentivordningen kommer fra energibransjen.